

# 年度経営計画

令和2年度

鳥取県信用保証協会



# 1. 経営方針

## (1) 業務環境

### 1) 鳥取県の景気動向

最近の県内経済情勢については、個人消費や生産活動に一部弱さが見られるものの、全体としては緩やかに持ち直しています。また、雇用情勢においては、一部に減速感が見られるものの、有効求人倍率が引き続き高水準で推移しているほか、新規求人数も増加するなど人手不足感が継続しています。

### 2) 中小企業者を取り巻く環境

全体的な景気は各種政策の効果もあり緩やかに回復していますが、回復の度合いは規模、業種等によって差があります。県内の多くの中小企業者が、生産性の伸び悩み、人手不足、後継者不足など多様な経営課題を抱えており、今後も米中貿易摩擦、日韓関係の悪化、新型コロナウイルスの感染拡大による観光客の減少やサプライチェーンへの影響などを要因とした資金需要の増大や資金繰りの悪化、さらには東京オリンピック・パラリンピック終了後の景気収縮の懸念など、予断を許さない状況となっています。

製造業では、電気・情報通信機械が米中貿易摩擦の影響による受注の落ち込みから生産量が減少、電子・デバイスも海外向け自動車関連でやや減少していますが、食料品、パルプ・紙などで国内向け製品を中心に受注が底堅く、緩やかに持ち直しています。

建設業では、住宅建設において分譲住宅は増加しているものの、持家、貸家、給与住宅が減少しており、持ち直しの動きに足踏みが見られます。一方、公共工事においては国、県、市町村とも前年度を上回っています。

小売業では、消費増税の影響もあり、百貨店、乗用車販売で低調な動きであるものの、コンビニエンスストア・ドラッグストアなどにおいては販売が好調であり、緩やかに持ち直しつつあります。

# 1. 経営方針

鳥取県信用保証協会

## (2) 業務運営方針

当協会では、人口減少、人手不足等中小企業者を取り巻く環境が厳しさを増す中、地方創生の基盤である地域経済の活性化のため、お客さまが抱える様々な問題について金融機関・関係支援機関と連携を密にして、お客さまの経営の改善発達に努めます。

お客さまのライフステージに応じて、金融機関・関係支援機関との連携強化により効果的な支援策の提供を行います。また、創業者に対する継続した支援、事業承継への積極的な支援を行うことにより、県内企業の少子化、高齢化を克服した、持続可能な地域経済の形成に貢献します。そのために、職員のさらなるスキルアップを図ります。

個々の実情に応じた回収方針を早期に見極め、回収の効率化に努めます。また、事業再生及び生活再建へ向けた支援の強化に努めます。

本年度は中期事業計画（平成30年度～令和2年度）の最終年度として、引き続き「あなたと“<sup>とも</sup>伴”に歩みます」をコンセプトに、お客さまへの訪問を積極的に行い、身近な存在として、「より実効性の高い支援」の提供に努め、地域経済の発展に貢献します。

## 2. 重点課題

鳥取県信用保証協会

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

県内景気は緩やかに持ち直してはいますが、人手不足や海外情勢の不透明感、あるいは突発的な災害や異常気象など、県内中小企業者を取り巻く環境は依然として厳しく、引き続きお客さまに寄り添いながら、セーフティネット機能を十分に発揮し、必要かつ十分な信用保証を迅速に提供することにより、お客さまの経営や資金繰りの安定、生産性向上、円滑な事業承継を力強く後押ししていく必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- ①お客さま本位の最適な信用保証の提供
- ②金融機関との連携強化によるお客さまの成長・発展への支援
- ③政策保証への積極的な取り組み
- ④利便性の向上による信用保証の活用拡大

#### (3) 課題解決のための方策（上記①～④に対応）

- ①お客さまのニーズやライフステージに応じ、経営状況や将来の見通しなども踏まえ、最適な保証制度の迅速な提供に努めます。また、お客さまのニーズに沿った新たな保証制度の創設や既存制度の拡充についても検討します。
- ②金融機関との日常的な対話や勉強会の開催などを拡大し、一層の相互理解を深め、更なる連携体制の構築に努めます。また、金融機関の審査情報を活用し、保証付融資とプロパー融資とを柔軟に組み合わせながら適切にリスク分担を図りつつ必要十分な信用保証を提供し、お客さまの成長・発展を力強く後押しします。
- ③国・地方公共団体が実施する各種制度融資については、それぞれの制度趣旨を踏まえ積極的に取り組みます。特に、4月から開始される「事業承継特別保証制度」については十分に周知を図るとともに、経営者保証コーディネーターとも連携して積極的に取り組みます。また、県と保証協会とが協調して信用保証料率を引き下げている県制度融資、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえた経営者保証を不要とする取扱いについて積極的に対応します。
- ④事務の見直しや書類の簡素化を行います。また、ホームページなどを活用した情報発信の充実、保証利用時のポイントをわかりやすく解説した金融機関向け小冊子を配布するなど、利便性向上を図り、保証利用の拡大に努めます。

## 2. 重点課題

### 【 期中管理・経営支援部門 】

#### (1) 現状認識

県内景気の緩やかな回復とフォローアップの効果により条件変更残高は減少傾向にあるものの、特に小規模・零細企業には依然として経営改善が遅れている先も多く、また、今後の景気動向や後継者不足による廃業等の増加が懸念されます。

このような状況の中、金融機関・関係支援機関とも一層の連携強化を図りつつお客さまの実情をきめ細かく把握し、経営課題に即した効果的な伴走型の経営支援を継続的に行い、お客さまの経営改善・生産性向上、ひいては地域経済の活力や雇用の維持、地方創生に寄与することが保証協会に求められる重要な役割となっています。

#### (2) 具体的な課題

- ①お客さまとのリレーション強化と経営課題の早期発見
- ②関係支援機関と連携した効果的な経営支援の推進
- ③経営支援の効果測定
- ④審査・経営支援スキルの向上

#### (3) 課題解決のための方策（上記①～④に対応）

- ①保証後のフォローアップを引き続き積極的に行い、お客さまとの対話を通じて信頼関係の構築を図ります。また、決算書等から得られる定量情報、フォローアップ等から得られる定性情報を活用して経営課題を早期かつ的確に捉え、その解決に向けた後押しに努めます。
- ②経営課題の解決にあたっては、お客さまとともに“考動”する伴走型の経営支援に努め、保証協会だけでは解決が困難な経営課題を有するお客さまに対しても、外部専門家、とっとり企業支援ネットワーク、鳥取県中小企業再生支援協議会、その他関係支援機関と連携し、PDCAを意識した効果的な経営支援に努めます。また、経営に役立つ各種セミナーの開催、お客さま間のマッチング支援、販路開拓支援に関係支援機関とも連携して取り組みます。
- ③昨年度より蓄積を開始した経営支援に関するデータについて、試験的に分析・検証および必要なデータ項目の見直しを行い、令和6年度からの本格的な効果測定開始に向けた準備を進めていきます。
- ④保証協会職員による経営支援（チーム支援・経営相談コンシェルジュ）の取り組み、外部講師招聘による事業性評価研修や外部研修に参加した職員による復命研修の実施、成功事例・早期代弁事例等の情報共有などにより、職員のスキルの底上げ及びお客さまへの提案力の向上を図ります。

## 2. 重点課題

### 【回収部門】

#### (1) 現状認識

担保や保証人に過度に依存しない保証の浸透、破産等の法的整理の増加、関係人の高齢化など回収を取り巻く環境は年々厳しさを増す中、個々の実情を的確に把握したうえで、効果的かつ効率的な管理・回収を図っていく必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- ①効果的かつ効率的な回収
- ②事業再生支援への取組強化
- ③管理事務の効率化

#### (3) 課題解決のための方策（上記①～③に対応）

- ①代位弁済時の交渉、初動調査を徹底し早期に効果的な回収を図ります。既存の求償権については個々の実情の把握を徹底し、解決に向けた回収方針に基づき効果的な回収を図ります。また、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」、「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、連帯保証人の生活再建、経営者の再起にも配慮した誠実かつ積極的な対応を行い、回収の最大化を図ります。
- ②事業を継続している中小企業者については実地調査、決算書の徴求などにより経営状況の把握に努めるとともに、業況の改善が見込める中小企業者については経営支援部門とも連携し、求償権DDS、求償権消滅保証などの活用による事業再生支援に取り組みます。
- ③回収見込がないと判断される求償権については、早期に管理事務停止・求償権整理を行い、管理事務の効率化を図ります。

### 【その他間接部門】

#### (1) 現状認識

引き続き新規保証承諾の縮小、保証債務残高の減少など保証協会自身の経営基盤が弱体化しています。地方創生の基盤である地域経済の発展に貢献し続けるためには、お客さまから必要とされ、信頼される保証協会として十分な機能を果たしていく必要があります。このため、職員の資質向上を図ることでお客さまへの支援体制を整える必要があります。

また、お客さまの利便性を高めるためには、保証協会の業務内容やライフステージに応じた支援策を積極的かつ効果的な方法で利用者へ発信していくとともに、お客さま目線での業務の簡素化や効率化を行う必要があります。

更に、より信頼される保証協会となるためには、コンプライアンス態勢の維持・継続、CSR（企業の社会的責任）活動の推進、BCP（事業継続計画）の運用徹底等を行う必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- ①コンプライアンス態勢の維持・継続
- ②お客さまの利便性を高める広報活動
- ③CSR（企業の社会的責任）活動の充実
- ④BCP（事業継続計画）運用の徹底
- ⑤効果的な研修による職員の資質向上
- ⑥中小企業診断士等有資格者の育成
- ⑦組織活性化のための働きやすい職場環境づくり

#### (3) 課題解決のための方策（上記①～⑦に対応）

- ①コンプライアンスプログラムの継続的な実施と検証により、コンプライアンス意識の高い職場の風土づくりに努めます。
- ②お客さまの利便性向上を図るため、積極的かつ効果的な広報活動に努めます。
- ③CSR活動への役職員の意識の向上を図ることにより、活動内容を充実し、地域住民の一員としての責任を果たします。
- ④具体的な事態を想定した訓練の実施等により、BCP（事業継続計画）の運用徹底を継続して行います。
- ⑤外部研修への積極的な参加とそのフィードバック、内部におけるテーマ別研修の実施により、職員の資質向上を図ります。
- ⑥専門的知識を有する中小企業診断士や全国信用保証協会連合会の信用調査検定による経営アドバイザー等の資格取得を推進します。
- ⑦業務の簡素化と、効率化による勤務時間の有効活用や職場のコミュニケーションの充実を図り、イクボス・ファミボス宣言のもと、鳥取県男女共同参画推進企業として、より働きやすい職場環境づくりを推進します。

### 3. 事業計画

鳥取県信用保証協会

(単位：百万円、%)

|          | 金額      | 対前年度<br>計画比 | 対前年度<br>実績見込比 |
|----------|---------|-------------|---------------|
| 保証承諾     | 44,000  | 100.0       | 102.6         |
| 保証債務残高   | 124,000 | 98.4        | 97.9          |
| 保証債務平均残高 | 125,345 | 98.0        | 97.8          |
| 代位弁済     | 2,500   | 100.0       | 181.6         |
| 実際回収     | 700     | 100.0       | 102.9         |
| 求償権残高    | 752     | 87.0        | 166.4         |

| 積算の根拠(考え方)  |
|---|
| <p>○保証承諾は、前年度実績見込額を踏まえ、主要制度の見込額に当協会の推進意図を加味した。</p> <p>○債務残高・平残は、承諾・代弁・償還により求めた。</p> <p>○代位弁済は、承諾年度別代弁発生ピッチ及び前年度末要代弁見込額等より推定した。</p> <p>○実際回収は、代弁年度別回収ピッチ及び積上げ回収見込額に回収実績を加味した。</p> <p>○求償権残高は、期首求償権・代位弁済・回収・償却見込額から求めた。</p> |

#### 4. 収支計画

鳥取県信用保証協会

(単位：百万円、%)

|              | 金額    | 対前年度<br>計画比 | 対前年度<br>実績見込比 | 保証債務<br>平残比 |
|--------------|-------|-------------|---------------|-------------|
| 経常収入         | 1,720 | 104.9       | 103.0         | 1.37        |
| 保証料          | 975   | 100.0       | 97.8          | 0.78        |
| 運用資産収入       | 200   | 100.5       | 98.5          | 0.16        |
| 責任共有負担金      | 189   | 156.2       | 156.2         | 0.15        |
| その他          | 356   | 103.2       | 102.0         | 0.28        |
| 経常支出         | 1,467 | 99.3        | 102.7         | 1.17        |
| 業務費          | 675   | 95.3        | 99.4          | 0.54        |
| 借入金利息        | 0     | -           | -             | -           |
| 信用保険料        | 769   | 100.3       | 103.1         | 0.61        |
| 責任共有負担金納付金   | 0     | -           | -             | -           |
| 雑支出          | 23    | 766.7       | 1,150.0       | 0.02        |
| 経常収支差額       | 253   | 155.2       | 104.5         | 0.20        |
| 経常外収入        | 2,780 | 91.5        | 122.0         | 2.22        |
| 償却求償権回収金     | 75    | 101.4       | 107.1         | 0.06        |
| 責任準備金戻入      | 762   | 97.3        | 97.8          | 0.61        |
| 求償権償却準備金戻入   | 202   | 61.0        | 56.4          | 0.16        |
| 求償権補てん金戻入    | 1,732 | 94.6        | 161.9         | 1.38        |
| その他          | 10    | 50.0        | 1000.0        | 0.01        |
| 経常外支出        | 3,016 | 93.1        | 131.2         | 2.41        |
| 求償権償却        | 1,992 | 95.0        | 149.5         | 1.59        |
| 責任準備金繰入      | 746   | 98.0        | 97.9          | 0.60        |
| 求償権償却準備金繰入   | 275   | 73.9        | 136.1         | 0.22        |
| その他          | 3     | 33.3        | 100.0         | 0.00        |
| 経常外収支差額      | -236  | -           | -             | -           |
| 制度改革促進基金取崩額  | 0     | -           | -             | -           |
| 収支差額変動準備金取崩額 | 0     | -           | -             | -           |
| 当期収支差額       | 17    | 340.0       | 6.4           | 0.01        |
| 収支差額変動準備金繰入額 | 8     | 400.0       | 6.0           | 0.01        |
| 基金準備金繰入額     | 9     | 300.0       | 6.7           | 0.01        |
| 基金準備金取崩額     | 0     | -           | -             | -           |
| 基金取崩額        | 0     | -           | -             | -           |

積算の根拠(考え方)

- 保証料  
前年比見込の平残比と令和2年度のセーフティネット保証承諾見込等を加味し、見込んだ。
- 運用資産収入  
債券運用については、償還分の再投資を加味し、見込んだ。
- 求償権補てん金戻入  
過去の補填率の実績やセーフティネット保証の代弁見込額等を加味し、見込んだ。
- 保険料  
前年比見込の平残比と令和2年度の保証承諾見込等を加味し、見込んだ。
- 求償権償却  
自己償却については、過去3年間の平均比率を基準にし、見込んだ。
- 責任共有負担金納付金  
令和元年度の納付金額の算出にあたり用いられた平成30年度の平均てん補率を参考として見込んだ。
- 経費  
今年度は特に大きな経費増は見込んでいない。

## 5. 財務計画

鳥取県信用保証協会

(単位：百万円、%)

|  |           | 金額     | 対前年度<br>計画比 | 対前年度<br>実績見込比 |
|--|-----------|--------|-------------|---------------|
| 年金<br>度融<br>中機<br>出関<br>え等<br>人負<br>金担<br>・金 | 県         | 0      | -           | -             |
|  | 市 町 村     | 0      | -           | -             |
|  | 金 融 機 関 等 | 0      | -           | -             |
|  | 合 計       | 0      | -           | -             |
| 基 金 取 崩                                      |           | 0      | -           | -             |
| 基金準備金繰入                                      |           | 9      | 300.0       | 6.7           |
| 基金準備金取崩                                      |           | 0      | -           | -             |
| 期<br>末<br>基<br>本<br>財<br>産                   | 基 金       | 4,537  | 100.0       | 100.0         |
|  | 基金準備金     | 7,129  | 102.4       | 100.1         |
|  | 合 計       | 11,666 | 101.5       | 100.1         |

|              |   |   |   |
|--------------|---|---|---|
| 制度改革促進基金取崩   | 0 | - | - |
| 制度改革促進基金期末残高 | 0 | - | - |

|               |       |       |       |
|---------------|-------|-------|-------|
| 収支差額変動準備金繰入   | 8     | 400.0 | 6.0   |
| 収支差額変動準備金取崩   | 0     | -     | -     |
| 収支差額変動準備金期末残高 | 3,764 | 104.6 | 100.2 |

(単位：百万円、%)

|                       |  | 金額  | 対前年度<br>計画比 | 対前年度<br>実績見込比 |
|-----------------------|--|-----|-------------|---------------|
| 国からの財政援助              |  | 0   | -           | -             |
| 基金補助金                 |  | 0   | -           | -             |
| 地方公共団体からの財政援助         |  | 378 | 99.0        | 101.1         |
| 保証料補給<br>(「保証料」計上分)   |  | 30  | 79.0        | 79.0          |
| 保証料補給<br>(「事務補助金」計上分) |  | 313 | 101.3       | 102.6         |
| 損失補償補填金               |  | 35  | 100.0       | 112.9         |
| 事務補助金<br>(保証料補給分を除く)  |  | 0   | -           | -             |
| 借入金運用益                |  | 0   | -           | -             |

積算の根拠(考え方)

- 国からの財政援助  
資金供給円滑化信用保証協会基金等補助金及び流動資産担保融資関連保証対策費補助金であるが、27年度で終了。
- 制度改革促進基金造成、制度改革促進基金期末残高  
基金造成、27年度で終了。  
前年度に、全額取崩。  
(参考)前年度実績見込額  
制度改革促進基金取崩額  
40,809千円  
制度改革促進基金期末残高  
0千円
- 損失補償補填金  
令和元年度の対象資金代弁率等を参考に見込んだ。

## 6. 経営諸比率

鳥取県信用保証協会

(単位：%)

| 項目                  | 算式                         | 比率     | 対前年度計画比<br>増減 | 対前年度<br>実績見込比増減 |
|---------------------|----------------------------|--------|---------------|-----------------|
| 保証平均料率              | 保証料収入／保証債務平均残高             | 0.78   | 0.02          | 0.00            |
| 運用資産収入の保証債務平残に対する割合 | 運用資産収入／保証債務平均残高            | 0.16   | 0.00          | 0.00            |
| 経費率                 | 経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高       | 0.56   | 0.00          | 0.03            |
| (人件費率)              | 人件費／保証債務平均残高               | 0.34   | -0.01         | 0.01            |
| (物件費率)              | 物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高       | 0.21   | 0.00          | 0.01            |
| 信用保険料の保証債務平残に対する割合  | 信用保険料／保証債務平均残高             | 0.61   | 0.01          | 0.03            |
| 支払準備資産保有率           | (流動資産－借入金)／保証債務残高          | 14.19  | 0.39          | 0.30            |
| 固定比率                | 事業用不動産／基本財産                | 2.36   | -0.09         | -0.07           |
| 基金の基本財産に占める割合       | 基金／基本財産                    | 38.89  | -0.57         | -0.03           |
| 求償権による基本財産固定率       | (求償権残高－求償権償却準備金)／基本財産      | 4.09   | -0.20         | 1.95            |
|                     |                            | 752    | -112          | 300             |
| 基本財産実際倍率            | 保証債務残高／基本財産                | 10.63倍 | -0.33         | -0.24           |
| 代位弁済率               | 代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高        | 1.99   | 0.03          | 0.92            |
| 回収率                 | 回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計)) | 7.05   | -0.18         | -2.72           |

(注) 1. 基本財産とは、決算処理後のものとする。

2. 基本財産固定率欄の下段には、計算根拠となる各年度末ごとの求償権残高の実数(単位：百万円)を記入する。